



Jurnal Ilmu Administrasi **Akselerasi**

Penguatan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan

** Soleh Suryadi dan Deni Hamdani*

Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Daerah di Kabupaten Kuningan

** Kamal Alamsyah, Dian Rahmat Yanuar*

Analisis Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Personil Pada Lingkup Tugas Brigadir RW Polsek Babakan Ciparay Polrestabes Bandung

** Benyamin Harits*

Model Pemekaran Desa di Kabupaten Tangerang

(Studi Pada Desa Ranca Kalapa, Rajek, Tegal Angus, Rawa Rengas, Wanakerta, dan Desa Cikasungka)

** Iwan Satibi dan Ediyanto*

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Dan Koperasi di Kota Banjar

** Lia Mualiawaty, Hendra Gunawan*

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Perilaku Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Surat Ijin Perdagangan (SIUP) Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung

** R. Taqwaty Firdausijah*

Telaah Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Provinsi Jawa Barat.

(Studi Kebijakan Penggabungan Dua Organisasi Badan Pelayanan Terpadu dan Badan Penanaman Modal)

**Thomas Bustomi, Gusti Naldo*

**PROGRAM DOKTOR ILMU SOSIAL
BIDANG KAJIAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

AKSELERASI

Jurnal Ilmu Administrasi

Jurnal Ilmu Administrasi "AKSELERASI" berperan sebagai media informasi dalam forum pembahasan masalah administrasi, administrasi publik, administrasi bisnis, dan kebijakan publik. Jurnal ini memuat artikel hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, serta pembahasan kepustakaan, baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun asing.

DEWAN REDAKSI

Pimpinan Umum

Eddy Jusuf Sp.

Ketua Redaksi

Bambang Heru Purwanto

Penyunting Pelaksana:

Sudardja Adiwikarta

Djaja Saepulloh

Soleh Suryadi

Huriah Rachmah

Budiman Rusli*

Haryono

Thomas Bustomi

Iwan Satibi

Mitra Bebestari

Nurul Zuriah, Dr. M.Si.

(Universitas Muhammadiyah Malang)

Triyanto, Dr. M.H.

(Universitas Negeri Solo)

Endang Komara, Prof.Dr.M.Si.

(STKIP Pasundan)

Cecep Darmawan, Dr. M.Si.

(Universitas Pendidikan Indonesia)

Distribusi/Sirkulasi

Pascasarjana Universitas Pasundan

Alamat Redaksi dan Email

Program Doktor Ilmu Sosial, Pascasarjana Universitas Pasundan, Jl.Sumatera
No.41 Kota Bandung

Email: doktorilmusosial@unpas.ac.id

Penerbit

Sarwayasa

DAFTAR JUDUL DAN PENULIS

Penguatan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan <i>* Soleh Suryadi dan Deni Hamdani</i>	1
Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Daerah di Kabupaten Kuningan <i>* Kamal Alamsyah, Dian Rahmat Yanuar</i>	25
Analisis Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Personil Pada Lingkup Tugas Brigadir RW Polsek Babakan Ciparay Polrestaes Bandung <i>* Benyamin Harits</i>	67
Model Pemekaran Desa di Kabupaten Tangerang (Studi Pada Desa Ranca Kalapa, Rajek, Tegal Angus, Rawa Rengas, Wanakerta, dan Desa Cikasungka) <i>* Iwan Satibi dan Ediyanto</i>	78
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Dan Koperasi di Kota Banjar <i>* Lia Mualiawaty, Hendra Gumawan</i>	95
Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Perilaku Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Surat Ijin Perdagangan (SIUP) Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung <i>* R. Taqwy Firdausijah</i>	119
Telaah Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Provinsi Jawa Barat. (Studi Kebijakan Penggabungan Dua Organisasi Badan Pelayanan Terpadu dan Badan Penanaman Modal) <i>* Thomas Bustomi, Gusti Naldo</i>	131

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN DAN KOPERASI
DI KOTA BANJAR**

(Oleh : Lia Mualiawaty, Hendra Gunawan)

ABSTRACT

The underlying question in this research is the performance of employees at the Department of Industry, Trade and Cooperatives Banjar low. It is alleged by the situational leadership style that has not been implemented optimally.

The method used is descriptive analysis. This method serves to classify the data, work, concludes, explain and present the processed results. The goal is to make patterns or causal relationship between the value of a variable (the dependent variable) if the value of the other variables related thereto (the independent variable). This study used quantitative analysis, which is intended to test hypotheses and to conduct in-depth interpretation.

Simultaneously the situational leadership style has a sizeable influence and significant impact on the performance of employees within the Department of Industry, Trade and Cooperatives Kota Banjar of 76.7%. That is the style of situational leadership determine the improved performance of staff at the Department of Industry, Trade and Cooperatives Banjar. Besides, it is also that their other variables not studied enough give effect to the employee's performance of 23.3%.

Partially situational leadership style gives positive and significant impact on the performance of employees at the Department of Industry, Trade and Cooperatives Banjar. The dimensions that provide the most impact to the smallest sequence is telling dimension (notify) amounted to 12.8%, dimensions selling (consulting) of 12.4%, the dimensions of the participating (included) amounted to 21.9% and delegating dimensions (delegate) sebesar 29.6%. Can be explained also that the dimensions of the greatest pengaruhnya the performance of employees is the dimension of delegating (delegate) means that this dimension is crucial to the performance levels of employees in the Department of Industry, Trade and Cooperation Kota Banjar, while the smallest effect, is the dimension selling (consultation), which means that the dimensions this concern can be improved leader for its implementation in order to run with optimal performance.

Keyword : Situational leadership style has a sizeable influence and significant impact on the performance of employees

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bangsa Indonesia saat ini sedang pada masa transisi, dengan proses transformasi pembelajaran yang berjalan secara akseleratif. Hal ini dimungkinkan, karena dalam rangka merancang sistem yang adaptif dan handal dalam memenuhi dan menanggulangi masalah yang kompleks dan dinamik. Fenomena ini merupakan sebuah keharusan dalam rangka merespon dan menghadapi berbagai tuntutan dan dinamika yang berkembang dari masyarakat ataupun pemerintah daerah dan arus mondial untuk melakukan perubahan sistem penyelenggaraan berbangsa dan bernegara. Berlakunya Undang-Undang No. 32 tahun 2004 Jo. NO. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah merupakan titik awal berjalannya otonomi daerah. Misi utama kedua undang-undang tersebut adalah desentralisasi fiskal, yang diharapkan akan menghasilkan dua manfaat nyata yaitu : pertama, mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa, dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan di seluruh daerah. Kedua, memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambilan keputusan publik ke tingkat pemerintah yang lebih rendah.

Akibat globalisasi, tercipta masyarakat Indonesia Baru yang ditandai oleh tingginya kesadaran politik, heterogenitas budaya pendidikan dan profesi, penguasaan modal serta tingkat keragaman kawasan aktivitas. Keadaan ini merupakan tantangan bagi pegawai di daerah untuk meresponnya dengan membangun visi baru dan reorientasi kinerja agar mampu menghadapi tantangan (*the challenges*) di daerah masing-masing, sehingga memperlancar proses modernisasi serta mempercepat proses perluasan wawasan warga masyarakat di segala bidang. Suatu hal yang perlu ditekankan adalah bahwa pada level-level pemerintahan itu, kekuasaan yang diperoleh adalah kekuasaan formal, yaitu suatu kewenangan yang telah diatur baik oleh undang-undang maupun peraturan-peraturan sebagai konsekuensi dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen studi. Artinya, karena melaksanakan fungsi-fungsi manajemen itu, setiap tingkatan telah diatur batas-batas kewenangannya melalui undang-undang atau berbagai peraturan yang telah ditetapkan. Ini sebagai kekuatan pengaruh atau sebagai alat bagi pemimpin/manajer untuk melaksanakan kepemimpinannya. Namun demikian, kekuasaan atau kewenangan formal, belum cukup untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif.

Tugas seorang pemimpin atau manajer tidak saja mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat internal tetapi juga masalah tekanan-tekanan eksternal yaitu suatu upaya untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi. Pada konteks inilah melalui kekuasaan pribadi (*personal power*) yang dimilikinya, seorang pemimpin/manajer dituntut untuk memainkan peranan-peranan sebagai seni untuk mewujudkan kepemimpinannya. Gambaran tersebut, terdapat dua pendekatan untuk melihat kekuatan pengaruh dalam konteks kepemimpinan dalam administrasi pemerintahan, yaitu kekuatan melalui kekuasaan atau legitimasi formal melalui kewenangan yang telah diatur melalui undang-undang atau berbagai peraturan dan kekuasaan pribadi pemimpin/manajer (*personal power*) yang tercermin dari kualitasnya untuk menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya. Melalui kedua pendekatan ini, nampaknya kepemimpinan akan mencapai keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai, (2003:18) “dimaksudkan sebagai gaya kepemimpinan memberikan gambaran tentang situasi yang memungkinkan seorang pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada” Dengan demikian, pemahaman gaya kepemimpinan situasional secara empiris sangat dibutuhkan oleh seorang pimpinan dalam menjalankan kosep kepemimpinannya. Karena melalui pemahaman terhadap model kepemimpinan secara mendalam, seorang pimpinan akan mengetahui secara komprehensif mengenai langkah-langkah yang tepat serta keputusan apa yang harus dilakukan. Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 adalah melaksanakan kewenangan Otonomi Pemerintah di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi yang menjadi Urusan Rumah Tangga Daerah.

Oleh karena itu, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Banjar No.11 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Banjar, dan Peraturan Walikota Banjar Nomor 18 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Salah satu fungsinya adalah dapat mengkoordinasikan kewenangan daerah kota, bidang perindustrian, bidang perdagangan dan bidang koperasi serta melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan walikota.

Organisasi disoroti sebagai tempat penyelenggaraan berbagai kegiatan dengan penggambaran yang jelas tentang hirarki kedudukan, jabatan serta jaringan wewenang dan tanggung jawab (struktur). Sedangkan dalam pendekatan perilaku menyoroti organisasi sebagai suatu organ yang dinamik, dicerminkan dari adanya kegiatan manusia sebagai anggota organisasi. Sumber daya manusia, merupakan salah satu unsur sumber daya yang paling penting dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia adalah motor penggerak dari organisasi. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualifikasi manusia yang memanfaatkan fasilitas tersebut serta mau dan rela bekerja sama. Pelayanan terhadap masyarakat sangat menentukan kelangsungan peranan organisasi pada masa yang akan datang, termasuk di dalamnya adalah organisasi pemerintah, hal ini berhubungan erat dengan kinerja seluruh pegawainya. Dengan kinerja yang optimal diharapkan pelayanan dengan kualitas yang tinggi dapat tercapai serta organisasi dapat berjalan lancar. Berdasarkan hal tersebut, kiranya perlu dilakukan suatu penelitian yang intinya dapat memberikan gambaran kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar secara keseluruhan, sehingga dapat diketahui apakah misi yang diembannya tercapai atau tidak, terutama dalam mewujudkan kemajuan bidang perindustrian, bidang perdagangan dan bidang koperasi di Kota Banjar.

Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dijadikan sebagai sebuah kajian dalam penelitian ini adalah didasarkan kepada adanya suatu masalah yang harus dikaji berkaitan dengan kinerja pegawainya rendah, disamping itu Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar merupakan lembaga publik yang mempunyai fungsi atau peran pelayanan kepada masyarakat, dan ini merupakan bagian dari fungsi administrasi publik yang peneliti saat ini pelajari. Berdasarkan pengamatan sementara peneliti, kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar rendah. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Keandalan pegawai dalam bekerja dilihat dari indikator inisiatif dalam bekerja rendah. Hal ini dapat dilihat dari para pegawai yang kurang energik dan berinisiatif dalam bekerja agar mencapai hasil yang efektif. Contoh pegawai pada Subbag Program dan Evaluasi dalam penyusunan program dan laporan kegiatannya kurang perhatian disertai kurangnya inisiatif atau dalam bekerja selalu menunggu instruksi dari pemimpin. Hal ini tentunya akan mengganggu terhadap penyusunan program dan laporan kegiatan Subbag Program dan evaluasi. Kondisi tersebut diakibatkan oleh kurang berfungsinya faktor *participating* dalam gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
2. Kualitas kerja pegawai belum optimal antara lain nampak dalam hal ketelitian penyusunan laporan pegawai pada Subbag Keuangan, seringkali ditemukan kesalahan terutama dalam hal penulisan angka. Hal tersebut merupakan perilaku negatif dan sudah barang tentu menjadi kendala terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan keuangan dan perbendaharaan secara keseluruhan. Kondisi tersebut akibat kurang berfungsinya faktor *telling* dalam gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Permasalahan di atas diduga oleh gaya kepemimpinan situasional yang belum dilaksanakan secara efektif oleh pimpinan dalam hal ini Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh dengan judul penelitian : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) adalah kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar rendah. Hal ini diduga oleh gaya kepemimpinan situasional yang belum dilaksanakan secara efektif oleh pemimpin dalam hal ini Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Berdasarkan pernyataan masalah di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar?
2. Berapa besar pengaruh gaya *Telling* (memberitahukan) terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar?
3. Berapa besar pengaruh gaya *Selling* (konsultasi) terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar?
4. Berapa besar pengaruh gaya *Participating* (mengikutsertakan) terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar?
5. Berapa besar pengaruh gaya *Delegating* (mendelegasikan) terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
2. Mengembangkan konsep gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
3. Menerapkan secara teoritis gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu administrasi, khususnya Ilmu Administrasi Negara, terutama menyangkut pengembangan konsep gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi para penentu kebijakan, khususnya dalam rangka mengoptimalkan gaya kepemimpinan situasional kepala dinas untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.5. Kerangka Berpikir Penelitian

Model teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dalam Rivai, (2003:18) “penekanannya diproyeksikan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka”. Pada posisi ini pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2003:18) untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan/manajer setidaknya ada kriteria yang harus dipahami, yaitu : “(1) Mengatakan (*telling*), (2) Menjual (*selling*), (3) Partisipasi (*participating*) dan (4) Delegasi (*delegating*)”. Penguraian masing-masing dari keempat dimensi gaya kepemimpinan situasional sebagai berikut :

1. *Telling* (memberitahukan), yaitu model memberikan intruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan pekerjaan secara seksama.
2. *Selling* (konsultasi), dimaksudkan menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan.
3. *Participating* (mengikutsertakan), dimaksudkan tukar menukar ide dan memudahkan dalam mengambil keputusan.
4. *Delegating* (mendelegasikan) dimaksudkan mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing sebuah organisasi. Rancangan sistem pengukuran kinerja yang akurat dan kontekstual merupakan jembatan emas kearah mana keunggulan sebuah organisasi akan dibawa. Sehubungan dengan hal tersebut Gomes (1997:135) mengemukakan bahwa dalam merancang sistem pengukuran kinerja perlu diperhatikan empat faktor utama, yaitu :

- 1) Sudut pandang pihak yang memerlukan pengukuran yang merupakan titik perhatian (*the viewpoint of concerning*),
- 2) Level manajemen yang bertanggung jawab terhadap pengukuran dan pelaporan,
- 3) Pihak-pihak akan berpartisipasi dalam tindak lanjut terhadap hasil pengukuran kinerja, dan
- 4) Frekuensi pengukuran yang dilaksanakan.

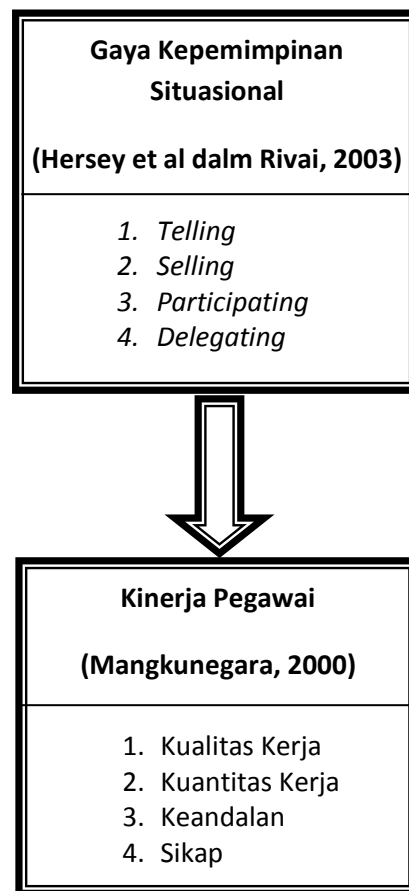
Faktor-faktor untuk mengukur kinerja pegawai seperti dijelaskan di atas tidak ditujukan untuk mengukur terhadap keunggulan suatu organisasi. Selajutnya Mangkunegara (2000:75) mengemukakan 4 (empat) faktor yang menjadi parameter (standar) untuk mengukur kinerja seorang pegawai, antara lain :

Kualitas kerja yang meliputi : ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan,

- 1) Kuantitas kerja yang meliputi *out put* rutin serta *out put* non rutin
- 2) Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan,
- 3) Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, pegawai lain, dan kerjasama.

Parameter untuk mengukur kinerja seorang pegawai sebagaimana dijelaskan tersebut di atas, akan dapat mengarahkan pegawai kearah pencapaian tujuan organisasi kearah yang lebih baik. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dapat

dijelaskan oleh Suradinata (2002:133) mengemukakan bahwa “Fungsi gaya kepemimpinan situasional dapat menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai baik secara individual maupun kelompok”. Lebih dari pada itu dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia dan kepemimpinan memiliki peran utama. Berdasarkan pada pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat, dalam arti bahwa meningkatnya kinerja pegawai ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional. Disamping itu teori tersebut di atas peneliti gunakan karena parameternya sesuai dengan karakteristik masalah yang terjadi di lapangan. Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan paradigma kerangka pemikiran di bawah ini :



Gambar 1
Paradigma Kerangka Berpikir Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, hipotesis utama penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan situasional besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
2. Dimensi gaya *telling* (memberitahukan) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

3. Dimensi gaya *selling* (konsultasi) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
4. Dimensi gaya *participating* (mengikutsertakan) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
5. Dimensi gaya *delegating* (mendelegasikan) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.7. Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan wilayah atau daerah penelitian, dimana peneliti melakukan penelitian yaitu di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.8. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Penelitian ini dilakukan melalui prosedur, teknik dan metode penelitian yang umumnya berlaku pada penelitian sosial. Menurut Arikunto (1998:388) bahwa “metode deskriptif berfungsi untuk mengelompokkan data, menggarap, menyimpulkan, memaparkan serta menyajikan hasil olahan. Tujuannya adalah untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel X (Gaya kepemimpinan situasional) dan terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) sebagai variabel terganggu.

1.8.1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, sedangkan anggota populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang. Teknik penentuan responden menggunakan teknik sensus artinya semua pegawai yang ada di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dijadikan responden.

1.8.2. Teknik Pengumpulan Data

1. Studi kepustakaan, yaitu dengan mempelajari buku-buku literatur, peraturan perundang-undangan dan dokumen-dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
2. Studi lapangan, yaitu secara langsung ke lapangan guna mendapatkan data-data primer melalui :
 - a. Observasi non partisipan dengan melakukan pengamatan, secara langsung terhadap gejala dan perilaku obyek penelitian.
 - b. Wawancara, dilakukan kepada responden dalam hal ini Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang dianggap mampu memberikan keterangan tambahan yang diperlukan dalam penelitian.
 - c. Penyebaran angket, yaitu dengan cara menyebarkan daftar pernyataan kepada responden (para pegawai) yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan sudah

disediakan alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan empiris.

1.8.3. Teknik Analisis Data

Analisis dalam pengolahan data melalui Analisis Jalur (*Path Analysis*) yaitu dengan melihat besarnya pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.9. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sesuai dengan tujuan penelitian, pengujian struktur variabel dibagi menjadi struktur utama dan satu sub struktur.

1.9.1. Struktur Variabel X ke Y

Pada struktur dari variabel X ke Y diuji berapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1
Koefisien Korelasi Multipel

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.767	.621	6.4971

a. Predictors: (Constant), x

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.767 berarti bahwa 76.7% variabilitas kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional, yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ($R^2 = 76.7\%$) atau 76.7% ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar $1 - R^2 = 0.233$ (*error*). Besarnya koefisien jalur untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Nilai-nilai *Standardized Coefficients*
untuk Koefisien Jalur

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.179	6.713		4.198	.000
x	.504	.149	.876	3.384	.002

a. Dependent Variable: y

Tabel tersebut menjelaskan nilai *standardized coefficients* atau koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja, yaitu koefisien jalur dari X ke Y = 0.876. Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam bentuk diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah :

$$Y = \square X + \varepsilon$$

$$Y = 0.876X + \varepsilon$$

dimana :

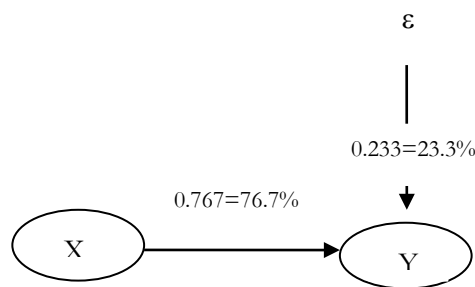
X = Gaya kepemimpinan situasional

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multiple untuk struktur yang diuji menunjukkan nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar $R^2 = 76.7\%$. Nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multipel $R = 0.876$. Nilai R^2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh gaya kepemimpinan situasional sangat erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut, selanjutnya dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh dari variabel X ke Y adalah 0.767 yang merupakan kuadrat dari nilai koefisien $R = 0.876$, sedangkan besarnya pengaruh variabel lain yang tidak diteliti adalah sebesar 0.233, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2
Besarnya Pengaruh Variabel X ke Y

Besarnya nilai hubungan dan pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.767 atau 76.7%. Gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* yang berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

b. Pengaruh Variabel Lain (\square) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari yang terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* berpengaruh sangat kuat sebesar 76.7% terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap sedangkan

selebihnya yaitu sebesar 23.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

1.9.2. Sub Struktur X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 ke Y

Pada sub struktur ini diuji berapa besar pengaruh dimensi *telling* (X_1), *selling* (X_2), *participating* (X_3) serta *delegating* (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 3
Koefisien Korelasi Multipel

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.767	.741	3.5587

a. Predictors: (Constant), x_4 , x_1 , x_2 , x_3

Tabel di atas menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.767, hal ini berarti bahwa 76.7% variabilitas variabel kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini dimensi *telling* (X_1), *selling* (X_2), *participating* (X_3) serta *delegating* (X_4), yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama antara dimensi *telling* (X_1), *selling* (X_2), *participating* (X_3) serta *delegating* (X_4) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ($R^2 = 76.7\%$) atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar $1 - R^2 = 0.233$ (*error*). Besarnya nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Nilai-nilai *Standardized Coefficients*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.277	5.547		.230	.819
x_1	.821	.381	.210	2.153	.038
x_2	.647	.384	.187	1.684	.101
x_3	1.291	.467	.309	2.762	.009
x_4	1.488	.376	.403	3.960	.000

a. Dependent Variable: x

Tabel di atas menjelaskan nilai *standardized coefficients* atau koefisien jalur dari masing-masing dimensi dengan penjelasan sebagai berikut :

- (1) Koefisien pertama = 0.210, maknanya adalah bahwa dimensi *telling* (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- (2) Koefisien kedua = 0.187, maknanya adalah bahwa dimensi *selling* (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

(3) Koefisien ketiga = 0.309, maknanya adalah bahwa dimensi *participating* (X_3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

(4) Koefisien keempat = 0.403, maknanya adalah bahwa dimensi *delegating* (X_4) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam bentuk diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$Y = 0.210 X_1 + 0.187 X_2 + 0.309 X_3 + 0.403 X_4 + \varepsilon$$

Dimana :

X_1 = Dimensi *Telling*

X_2 = Dimensi *Selling*

X_3 = Dimensi *Participating*

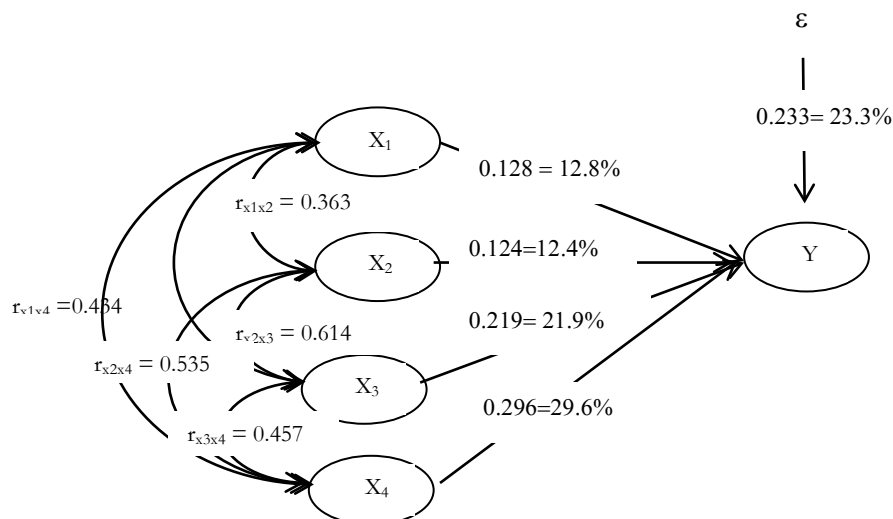
X_4 = Dimensi *Delegating*

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar $R^2 = 76.7\%$, nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multiple $R = 0.876$. nilai R^2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh dimensi dimensi *telling* (X_1), *selling* (X_2), *participating* (X_3) serta *delegating* (X_4) erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh X_1 ke Y adalah sebesar 0.128, pengaruh X_2 ke Y adalah sebesar 0.124, pengaruh X_3 ke Y adalah sebesar 0.219, pengaruh X_4 ke Y adalah 0.296 dengan besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 0.233, untuk lebih jelasnya besar pengaruh dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 3
Besarnya Pengaruh Dimensi X_1, X_2, X_3 dan X_4 ke Y

Perhitungan yang menghasilkan besarnya nilai-nilai pengaruh tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh X_1 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y &= \beta_{YX_1} \cdot \beta_{X_1Y} \\ &= (0.210)(0.210) \\ &= 0.045 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y &= \beta_{YX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot \beta_{X_2Y} \\ &= (0.210)(0.363)(0.187) \\ &= 0.014 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y &= \beta_{YX_1} \cdot r_{X_1X_3} \cdot \beta_{X_3Y} \\ &= (0.210)(0.495)(0.309) \\ &= 0.032 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y &= \beta_{YX_1} \cdot r_{X_1X_4} \cdot \beta_{X_4Y} \\ &= (0.210)(0.434)(0.403) \\ &= 0.036 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_1 terhadap Y adalah:

$$\begin{aligned} &(Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y) \\ &= 0.045 + 0.014 + 0.032 + 0.036 \\ &= 0.128 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh X_1 terhadap Y = 4.5%
- Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_2 = 1.4 %
- Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_3 = 3.2%
- Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_4 = 3.6%

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_1 terhadap Y adalah 12.8%.

2. Pengaruh X_2 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y &= \beta_{YX_2} \cdot \beta_{X_2Y} \\ &= (0.187)(0.187) \\ &= 0.035 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y &= r_{YX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot r_{YX_2} \\
 &= (0.210)(0.363)(0.187) \\
 &= 0.014
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y &= r_{YX_2} \cdot r_{X_2X_3} \cdot r_{YX_3} \\
 &= (0.187)(0.614)(0.309) \\
 &= 0.035
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y &= r_{YX_2} \cdot r_{X_2X_4} \cdot r_{YX_4} \\
 &= (0.187)(0.535)(0.403) \\
 &= 0.040
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_2 terhadap Y adalah :

$$\begin{aligned}
 (Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y) \\
 = 0.035 + 0.014 + 0.035 + 0.040 \\
 = 0.124
 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh X_2 terhadap $Y = 3.5\%$
- Pengaruh X_2 terhadap Y melalui $X_1 = 1.4\%$
- Pengaruh X_2 terhadap Y melalui $X_3 = 3.5\%$
- Pengaruh X_2 terhadap Y melalui $X_4 = 4.0\%$

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_2 terhadap Y adalah 12.4%.

3. Pengaruh X_3 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_3 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_3 \rightarrow Y &= r_{YX_3} \cdot r_{YX_3} \\
 &= (0.309)(0.309) \\
 &= 0.095
 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y &= r_{YX_1} \cdot r_{X_1X_3} \cdot r_{YX_3} \\
 &= (0.210)(0.495)(0.309) \\
 &= 0.032
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y &= r_{YX_2} \cdot r_{X_2X_3} \cdot r_{YX_3} \\
 &= (0.187)(0.614)(0.309) \\
 &= 0.035
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_3 \Omega X_4 \rightarrow Y &= r_{YX_3} \cdot r_{X_3X_4} \cdot r_{YX_4} \\
 &= (0.309)(0.457)(0.403) \\
 &= 0.056
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_3 terhadap Y adalah :

$$\begin{aligned} & (Y \leftarrow X_3 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y) \\ &= 0.096 + 0.032 + 0.035 + 0.056 \\ &= 0.218 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh X_3 terhadap $Y = 9.6\%$
- Pengaruh X_3 terhadap Y melalui $X_1 = 3.2\%$
- Pengaruh X_3 terhadap Y melalui $X_2 = 3.5\%$
- Pengaruh X_3 terhadap Y melalui $X_4 = 5.6\%$

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_3 terhadap Y adalah 21.8%.

4. Pengaruh X_4 terhadap Y

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh X_4 terhadap Y adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_4 \rightarrow Y &= \gamma_{X_4} \cdot \gamma_{X_4} \\ &= (0.403)(0.403) \\ &= 0.164 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y &= \gamma_{X_1} \cdot r_{X_1 X_4} \cdot \gamma_{X_4} \\ &= (0.210)(0.434)(0.403) \\ &= 0.036 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y &= \gamma_{X_2} \cdot r_{X_2 X_4} \cdot \gamma_{X_4} \\ &= (0.187)(0.535)(0.403) \\ &= 0.040 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_3 \Omega X_4 \rightarrow Y &= \gamma_{X_3} \cdot r_{X_3 X_4} \cdot \gamma_{X_4} \\ &= (0.309)(0.457)(0.403) \\ &= 0.056 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_4 terhadap Y adalah :

$$\begin{aligned} & (Y \leftarrow X_4 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_3 \Omega X_4 \rightarrow Y) \\ &= 0.164 + 0.036 + 0.040 + 0.056 \\ &= 0.296 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh X_4 terhadap $Y = 16.4\%$
- Pengaruh X_4 terhadap Y melalui $X_1 = 3.6\%$
- Pengaruh X_4 terhadap Y melalui $X_2 = 4.0\%$
- Pengaruh X_4 terhadap Y melalui $X_3 = 5.6\%$

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X_4 terhadap Y adalah 29.6%.

Pengaruh bersama-sama X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 terhadap Y adalah 76.7%.

Hasil perhitungan secara jelas bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5
Rekapitulasi Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 terhadap Y

No	Jalur	Pengaruh langsung dan tidak langsung (%)	Kumulatif
1	ρ_{YX1}	12.8	12.8
2	ρ_{YX2}	12.4	25.2
3	ρ_{YX3}	21.9	57.1
4	ρ_{YX4}	29.6	76.7
	Pengaruh Variabel lain		23.3
	Total Pengaruh		100.00

Sumber : Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2016.

Data di atas menunjukkan bahwa dimensi *delegating* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, selanjutnya diikuti oleh dimensi *participating* memiliki pengaruh yang kuat dari variabel gaya kepemimpinan situasional. Sedangkan pengaruh variabel yang terkecil terhadap kinerja adalah dari dimensi *selling*.

1.9.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji statistik sebagaimana di jelaskan pada bagian terdahulu, maka peneliti akan melakukan pembahsan baik secara simultan maupun secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar adalah sebesar 0.767 atau 76.7%. Gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* yang berpengaruh cukup besar terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang terdiri dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara teoritik yang terbangun dari 4 (empat) dimensi, yaitu dimensi *telling* (memberitahukan), *selling* (konsultasi), *participating* (mengikutsertakan) dan dimensi *delegating* (pendelegasian) tersebut telah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Besarnya pengaruh tersebut mencerminkan bahwa hipotesis utama penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas

Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar cukup besar dan signifikan” telah teruji kebenarannya. Hasil uji statistik tersebut mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan situasional secara empirik telah ikut mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa, gaya kepemimpinan situasional Kepala Dinas secara umum telah dilaksanakan sesuai dengan kriteria sebagaimana diisyaratkan oleh Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2003 : 18). Oleh karena itu, secara operasional gaya kepemimpinan yang diperankan oleh Kepala Dinas telah memberikan penguatan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Pentingnya peningkatan terhadap kinerja pegawai atau aparatur Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat telah dilaksanakan secara optimal, baik berkaitan dengan kecepatan pelayanan, ketepatan pelayanan, kenyamanan maupun tingkat kemurahan. Artinya bahwa kinerja aparatur itu ditentukan oleh baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh instansi yang bersangkutan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar bahwa setiap pegawai harus memiliki *sence of bellonging* atau rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hal ini karena maju dan berkembangnya Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar tergantung kepada pegawai dalam memperlakukan terhadap masyarakat dalam memberikan pelayanan. Namun demikian, peneliti mensenyalir bahwa tingkat kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar diakui belum menggembirakan, sehingga masih membutuhkan peningkatan secara sistematis dan komprehensif. Pada posisi ini, peneliti juga mencermati bahwa Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar sebenarnya telah mengupayakan berbagai langkah yang sistematis guna mengatasi masalah rendahnya kinerja aparatur tersebut.

Peningkatan kinerja aparatur di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar sesungguhnya merupakan faktor penting dan sangat menentukan dalam mendukung terwujudnya program dinas tersebut. Oleh karena itu, walaupun dalam kondisi yang serba terbatas, namun Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar senantiasa mengupayakan terciptanya aparatur yang handal dan profesional khususnya dengan pelayanan kepada masyarakat sehingga akan memiliki kinerja yang efektif dan efisien. Dengan demikian, peneliti dapat mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional, baik secara teoritik maupun empirik telah memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

2. Pengaruh Variabel Lain Yang Tidak diteliti (efsilon)

Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar (Y) sebesar 76.7%. Sedangkan selebihnya yaitu sebesar 23.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini tetapi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka peneliti dapat menjelaskan secara kualitatif masing-masing dimensi adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Dimensi *Telling* (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi *telling* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar adalah sebesar 0.128 atau 12.8%. Artinya bahwa dimensi *telling* ini terdiri dari indikator pengarahan spesifik,

pengawasan ketat dan menentukan apa, bagaimanapun, kapan, dimana tugas dilaksanakan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang diwakili oleh dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Seperti yang telah dijelaskan tersebut di atas, bahwa hasil uji statistik memperlihatkan bahwa secara kuantitatif bentuk pengaruh antar dimensi telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh gaya *telling* (memberitahukan) Kepala Dinas menentukan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar” dan telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik dimensi gaya *telling* Kepala Dinas yang terbangun dari indikator pengarahannya spesifik, pengawasan ketat, dan indikator menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan sangat menentukan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa pengarahannya Kepala Dinas dipandang telah melaksanakan tugas tersebut sesuai tugas pokok yang dimiliki. Artinya peneliti mencermati adanya dua model pengarahannya yang dilakukan oleh Kepala Dinas, antara lain : *pertama*, pengarahannya yang bersifat langsung dan *kedua*, pengarahannya yang bersifat tidak langsung. Pengarahannya yang bersifat langsung diterjemahkan melalui tatap muka secara langsung dengan para pegawai, seperti melalui media rapat atau *brevings* yang biasanya dilakukan setiap hari senin. Kemudian, pengarahannya yang bersifat tidak langsung dilakukan melalui penjelasan secara tertulis, seperti surat perintah kerja, pedoman kerja atau tupoksi dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar diperoleh gambaran bahwa aspek pengarahannya terhadap para pegawai ini dipandang sangat penting, karena beberapa pertimbangan: *pertama*, melalui pengarahannya pimpinan dapat mengetahui apa yang akan dilakukan oleh para pegawai sesuai dengan bidang tugasnya. *Kedua*, aspek pengarahannya juga dapat mendeteksi berbagai kendala yang dihadapi para pegawai terkait dengan bidang tugas yang akan dikerjakan. *Ketiga*, pengarahannya akan memberikan kejelasan bagi para pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya.

Peneliti menemukan bahwa berkaitan dengan langkah pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, mencermati bahwa aspek pengawasan ini secara prinsipil memang telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Secara operasional, Kepala Dinas melakukan aspek pengawasan ini melalui beberapa bentuk, antara lain pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, pengawasan intern dan pengawasan yang bersifat ekstern. Pengawasan langsung yang dimaksud adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh Kepala Dinas sebagai pemimpin puncak dari organisasi dengan maksud untuk mengetahui, apakah kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai telah sesuai dengan rencana atau tidak. Sementara pengawasan yang bersifat tidak langsung dilakukan melalui media laporan pertanggung jawaban dari setiap pegawai. Kemudian, pengawasan intern yang dimaksud yaitu pengawasan yang melibatkan sejumlah pejabat pengawas secara internal dalam hal ini Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Sedangkan pengawasan yang bersifat eksternal, yaitu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dengan cara melibatkan sejumlah pejabat pengawas di luar institusi yang bersangkutan, seperti pengawasan oleh inspektorat.

Dalam konteks penentuan kegiatan, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Dinas Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dipandang telah cukup proaktif dalam menentukan program kerja Dinas. Hal ini ditandai oleh adanya rumusan program kerja instansi baik menyangkut program kerja jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek.

Secara formal, rumusan program kerja yang telah dibuat kemudian dimusyawarahkan melalui rapat kerja Dinas yang melibatkan semua unit atau bagian yang ada di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Program kegiatan tersebut juga telah disesuaikan dengan Rencana Program Jangka Menengah Daerah Kota Banjar.

b. Pengaruh Dimensi *Selling* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi *selling* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar sebesar 0.124 atau 12.4%. Artinya bahwa dimensi *selling* terdiri dari indikator menetapkan keputusan, memberi kesempatan penjelasan, banyak mengarahkan dan komunikasi dua arah cukup besar pengaruhnya dan menentukan terhadap kinerja Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang diwakili oleh dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Pengujian statistik tersebut telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh dimensi *selling* ini telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh gaya *selling* (konsultasi) Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik dimensi gaya *selling* (konsultasi) Kepala Dinas yang terbangun dari indikator menetapkan keputusan, memberikan kesempatan penjelasan, banyak mengarahkan dan indikator komunikasi dua arah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan, Kepala Dinas senantiasa melakukan dua skenario, yaitu *pertama* pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang ada di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, termasuk para pegawai. Hal ini dipandang penting untuk dilakukan dalam rangka menampung harapan, keinginan dan masukan dari semua pihak, sehingga keputusan yang diambil benar-benar mencerminkan iklim yang demokratis dan sesuai dengan situasi yang ada dalam menentukan suatu keputusan. Keputusan ini juga diharapkan dapat ‘memuaskan’ semua pihak, paling tidak mayoritas anggota organisasi. *Kedua*, untuk hal-hal tertentu yang sifatnya kasuistik dan “rawan”, pengambilan keputusan sengaja dilakukan tanpa melibatkan semua pihak, namun hanya orang-orang tertentu yang dianggap berkompeten dalam masalah yang akan diputuskan berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Hal ini juga dipandang penting untuk menjaga kestabilan organisasi, dan menghindari terjadinya konflik internal di dalam organisasi. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, Kepala Dinas secara berkala telah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya, baik melalui program pendidikan dan pelatihan, promosi maupun mutasi antar pegawai.

Pada kesempatan yang lain peneliti mengungkapkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, bahwa peningkatan kinerja aparatur sesungguhnya merupakan salah satu agenda yang sedang diperjuangkan oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Hal ini didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut: *pertama*, semakin tingginya kecerdasan masyarakat sehingga berpengaruh pula terhadap tingginya tuntutan atas pelayanan yang prima dari aparatur. *Kedua*, semakin tingginya tingkat persaingan antar organisasi di Kota Banjar sehingga menuntut profesionalisme aparatur. *Ketiga*, percepatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin tinggi, menuntut kemampuan intelektual dari para pegawai atau aparatur. Pandangan Kepala Dinas tersebut sejalan dengan pendapat Rasul (2000 : 29) menegaskan bahwa “Peningkatan kinerja organisasi pemerintahan haruslah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, agar mereka mampu menangkap apa yang diharapkan masyarakat terkait dengan pelayanan yang diberikan”. Hal ini mencerminkan bahwa aparatur harus mampu meningkatkan pelayanan yang berkualitas

terhadap masyarakat. Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa dimensi *selling* dalam konteks kepemimpinan situasional, secara umum sebenarnya telah dilaksanakan oleh Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, walaupun pada sisi tertentu masih membutuhkan sejumlah peningkatan dan perbaikan demi terwujudnya tujuan secara optimal.

c. Pengaruh Dimensi *Participating* (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi *participating* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar adalah sebesar 0.219 atau 21.9%. Artinya dimensi *participating* ini terdiri dari indikator saling memberi ide atau gagasan, memotivasi pegawai dan mengambil keputusan memberikan pengaruh yang cukup kuat dan menentukan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang diwakili oleh dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Hasil uji statistik tersebut di atas telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh antar dimensi telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “ Besarnya pengaruh gaya *participating* (mengikutsertakan) Kepala Dinas menentukan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik dimensi *participating* (mengikutsertakan) Kepala Dinas yang terbangun dari indikator saling memberi ide/ gagasan, memotivasi pegawai dan mengambil keputusan telah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengembangkan ide/gagasan para pegawai, secara organisatoris, pemimpin dalam hal ini kepala dinas telah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengekspresikan pandangan dan gagasannya. Walaupun demikian, peneliti juga mensenyalir bahwa gagasan dan ide yang disampaikan oleh para pegawai tidak semuanya dapat diterjemahkan atau direalisasikan dalam bentuk kegiatan yang nyata. Hal ini dapat dimengerti, karena secara formal Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar telah memiliki program yang tetap sehingga tidak sembarangan dapat dirubah begitu saja, namun membutuhkan pengkajian yang komprehensif dan terpadu serta memadukannya dengan program yang telah dibuat oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar diperoleh penjelasan bahwa untuk mengakomodasi berbagai ide atau gagasan dari para pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah, karena secara psikologis mereka sangat bervariasi dalam arti memiliki latar belakang, kemampuan, kepentingan dan motivasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, sangat wajar apabila berbagai gagasan yang masuk tidak semuanya dapat diakomodasi secara menyeluruh.

Dalam konteks pemberian dorongan terhadap para pegawai, peneliti mendeteksi bahwa Kepala Dinas sudah mengupayakan pemberian dorongan kepada para pegawai, baik secara materil maupun non-materil. Secara materil pemberian dorongan atau motivasi ini dapat diterjemahkan melalui pemberian sejumlah materi, baik dalam bentuk uang maupun barang khususnya kepada para pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Sedangkan motivasi dalam bentuk non-materil dilakukan melalui pemberian penghargaan, pujian dan promosi yang disesuaikan dengan tingkat keberhasilan yang di capai para pegawai. Pemberian motivasi atau dorongan ini sengaja dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan mereka atas hasil kerja yang telah dicapai. Karena disadari sepenuhnya bahwa manusia pada hakikatnya memiliki keinginan, harapan dan kepuasan tersendiri yang secara psikologis dapat memberikan penguatan terhadap kinerja mereka dalam menjalankan tugas yang diembannya.

Peneliti dapat mencermati juga bahwa adanya sejumlah kendala yang dihadapi oleh Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dalam rangka merealisasikan aspek motivasi kerja ini, antara lain : *pertama*, terbatasnya anggaran yang berimplikasi pada terbatasnya pemberian motivasi dalam bentuk materi. *Kedua*, masih rendahnya tingkat kesadaran sebagian pegawai dalam menjalankan tugasnya. *Ketiga*, beragamnya karakteristik pegawai sehingga cukup menyulitkan pemimpin dalam memahami keinginan dan harapan para pegawai. Walaupun adanya kendala dalam memberikan dorongan atau motivasi bagi pegawai ini, karena hal ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka kepala dinas sedapat mungkin berupaya untuk dapat merealisasikannya walaupun secara bertahap.

d. Pengaruh Dimensi *Delegating* (X₄) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi *delegating* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar adalah sebesar 0.296 atau 29.6%. Artinya bahwa dimensi *delegating* ini terdiri dari indikator melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan dan sedikit memberi pengarahan dan dukungan cukup besar dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang diwakili oleh dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Hasil pengujian statistik tersebut di atas telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh antar dimensi telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh gaya *delegating* (mendelegasikan) Kepala Dinas menentukan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mengandung makna bahwa secara empirik dimensi *delegating* yang terbangun dari indikator melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan sangat dominan dan telah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar, secara formal telah berjalan dengan baik. Namun, secara fungsional tampaknya masih membutuhkan penyesuaian dan perbaikan mengingat masih adanya pendelegasian wewenang dari pemimpin dalam hal ini kepala dinas yang dipandang kurang “proporsional” dan cenderung lebih mengutamakan kedekatan ketimbang profesionalisme yang dimiliki pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar diperoleh keterangan bahwa adanya perbedaan pandangan seputar pendelegasian wewenang tersebut dapat dimengerti, mengingat adanya semacam ‘persaingan’ diantara para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Namun, secara organisatoris pandangan tersebut sebenarnya “tidak benar” jika pendelegasian wewenang yang dilakukan didasarkan pada unsur kedekatan. Karena sebelum pendelegasian wewenang itu diberikan, terlebih dahulu dikaji substansi apa yang akan didelegasikan kemudian dilihat tupoksi masing-masing bagian. Hanya, belakangan ini ada beberapa aktivitas dinas yang didelegasikan kepada salah satu pejabat yang secara kebetulan bersifat *sustainable* atau berkelanjutan.

Pandangan peneliti dalam pembahasan di atas, dapat dikatakan bahwa dimensi *delegating* ini baik secara teoritis maupun empirik cukup dominan dan telah menentukan terhadap peningkatan tingkat kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Dengan demikian, dimensi ini salah satu hal yang menjadi prioritas utama dari pimpinan untuk dilaksanakan demi terwujudnya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar secara optimal. Pemikiran peneliti ini didasarkan kepada temuan di lapangan bahwa selama ini kinerja pegawai

Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar masih belum berjalan secara efektif dan efisien, sehingga mengganggu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1.10. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis penelitian sebagaimana dijelaskan pada bab IV sebelumnya, maka pada bagian ini peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan situasional telah memberikan pengaruhnya yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Artinya gaya kepemimpinan situasional cukup menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Disamping itu pula adanya temuan berupa variabel lain yang tidak diteliti yang cukup memberikan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
2. Dimensi telling (memberitahukan) secara empirik memberikan pengaruhnya cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang terbangun dari indikator pengarahan spesifik, pengawasan ketat dan indikator menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan menentukan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar
3. Dimensi selling (konsultasi) secara empirik memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Hal ini mencerminkan bahwa secara empirik dimensi gaya selling Kepala Dinas yang terbangun dari indikator menetapkan keputusan, memberikan kesempatan penjelasan, banyak mengarahkan dan komunikasi dua arah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.
4. Dimensi participating (mengikutsertakan) memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Hal ini mencerminkan bahwa secara empirik dimensi participating kepala dinas yang terbangun dari indikator saling memberi ide/gagasan, memotivasi pegawai dan mengambil keputusan telah menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar
5. Dimensi delegating (mendelegasikan) memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi delegating kepala dinas terbangun dari indikator melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan, sedikit memberi pengarahan dan dukungan telah menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.

1.11. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kajian teoritik dan kesimpulan pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai, berikut ini peneliti kemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan rekomendasi baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang terkait dengan kajian ilmu kebijakan publik maupun rekomendasi bagi institusi dalam hal ini Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar. Saran-saran yang dimaksud, antara lain:

1.11.1. Saran Akademik

Perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang fenomena rendahnya kinerja pegawai dikaitkan dengan gaya kepemimpinan situasional baik dilihat dari pandangan administrasi publik maupun dalam konteks ilmu kebijakan publik.

1.11.2. Saran Praktis

- 1) Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar disarankan dapat melaksanakan gaya kepemimpinan situasional dalam menjalankan tugasnya, agar kinerja pegawai dilingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- 2) Karena dimensi selling (konsultasi) ini pengaruhnya paling kecil, maka disarankan kepada kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar agar dapat meningkatkan pengaruhnya supaya kinerja pegawai dapat meningkat dan tujuan organisasi dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan. Langkah kongkrit yang perlu dilakukan kepala dinas adalah dengan adanya konsultasi dalam menetapkan kebijakan/keputusan, kesempatan, adanya pengarahan kepada pegawai dan adanya komunikasi dua arah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun. 1997. Analisis Jalur sebagai Sarana Statistika dalam Analisis Kausal. Bandung: LP3E – Universitas Padjadjaran.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B. 1988. *Personel Management*. Six Edition. New York: Mc. Graw Hill Inc.
- Foster, Bill; Seeker, R. Karen. 2001. Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Terjemahan. Jakarta : PPM
- Gibson L. James, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 1996. Organisasi: Perilaku-Struktur-Proses, Terjemahan. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gomes, F. Cardoso, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno. 199. Analisis Regresi, Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko, Hani. 1992. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- _____, 1995, Manajemen, Yogyakarta : BPFE.
- Hardjito, Dydiet. 1997. Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian, Edisi Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Harvey, Don & Robert Bruce Bowin. 1996. *Human Resousce Management : An Experiental Approach*. New Jersey : Prentice Hal.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 7 th ed. New Delhi: Printice Hall of India Private Limited.
- Hoogwood, Brian W., and Lewis A. Gunn, 1996, *Policy Analysis for the Real World*. Princeton University Press.
- Indrawijaya, Adam I., 2000. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru.
- Kartono, Kartini, 1982. Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2004. Pemimpin dan Kepemimpinan, (Cetakan ke duabelas), Jakarta : PT. Raya Grafindo.
- Kossen, Stan. 1986. Aspek Manusia dalam Organisasi, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Manning, George and Kent Curtis. 1998. *The Art of Leadership*. New York : McGraw-Hill.
- Mitchell, Terence R., 1978, *People in Organization : Understanding Their Behavior*, New York : McGraw-Hill.
- Mohamad, Ismail, Rasul S, Simanjuntak Binsar. 2000. Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Moon, Philip. 1994. Penilaian Karyawan. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, Terjemahan.
- Nazir, Moh. 1998. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, Budaya Organisasi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nitisemito, A.S. 1996. Manajemen Personalia, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Rasul, Sjahrudin, 2000, Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Terhadap Instansi Pemerintah. Jakarta : LAN-RI.
- Rietveld, Piet dan Lasmono Tri Sunaryanto. 1994. Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda, Edisi: Pertama. Yogyakarta : Andi Offset.
- Rivai, Veithzal, 2003. Gaya kepemimpinan situasional dan Perilaku Organisasi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 1995. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Ilham Jaya.
- Siagian, Sondang P. 1992. Fungsi-fungsi Manjerial. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1992. Organisasi, Gaya kepemimpinan situasional dan Perilaku Administrasi, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Silalahi, Ulberth. 2002. Studi Tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori dan Dimensi. Bandung : Sinar Baru Algesindo.
- Sitepu, Nirwana S.K. 1994. Analisis Jalur, Unit Pelayanan Statistika. Bandung: FMIPA Universitas Padjadjaran.
- Sudjana. 1992. Teknik Analisis Regresi dan Korelasi, Edisi Ketiga. Bandung: Tarsito.
- Sugandha, Dann, 1991, Koordinasi : Alat Pemersatu Gerak Administrasi. Jakarta : Intermedia.
- Sugiyono. 1999. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti, Ramlan. 1996. Karakteristik dan Penampilan Birokrasi Perkotaan. Jakarta: Prisma.
- Stogdill, Ralph. 1974. *Leadership A Survey Of Theory And Research*. New York : The Free Press.
- Thoha, Miftah. 1995. Perspektif Perilaku Birokrasi. Jakarta: Rajawali
- Tjiptoherijanto, Prijono. 1996. Kualitas Sumber Daya Manusia di Sektor Pemerintahan. Jakarta: Manajemen Pembangunan Edisi Nomor 17/V/Okt.
- Winardi. 2001. Motivasi dan Gaya kepemimpinan situasional dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 1980. Manajemen Personalia. Bandung: Sinar Baru.
- Wursanto. 1988. Manajemen Personalia. Jakarta: Pustaka Dian.
- Yoder, Dale. 1969. Personnel Management and Industrial Relation. Tokyo: Printice Hall, Inc.
- Yukl, Gary. 1994. Gaya kepemimpinan situasional Dalam Organisasi (alih bahasa. Jusuf Udaya). Jakarta : Prehallindo.
- Zainun, Buchari. 1989. Manajemen dan Motivasi. Jakarta: Balai Aksara.
- _____. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Dokumen Lain :

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Daerah Kota Banjar No.11 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Banjar
- Peraturan Wali Kota Banjar No.18 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar.